

## Angebote wirtschaftsnaher akademischer Weiterbildung

Inhalt

Seite

Inhalt	Seite
<b>1. Einleitung</b> .....	2
<b>2. Historische Wurzeln und zukünftiger Stellenwert</b> .....	3
<b>3. Zielgruppen und Teilnahmemotive</b> .....	7
3.1. Angebotsstruktur und Teilnehmer .....	7
3.2. Anbieter bzw. Organisationsformen .....	9
<b>4. Hochschule und Wirtschaft wachsen zusammen: ein Kooperationsbeispiel</b> .....	11
<b>5. Zukünftige Herausforderungen: Erhöhung der Durchlässigkeit</b> .....	16

1.

---

 Der Autor

---

### Die Autoren

**Dr. Thomas Freiling**, Forschungsinstitut betriebliche Bildung gGmbH,  
Obere Turnstr. 8, 90429 Nürnberg, 0911 27779-40, Fax: 0911 27779-50,  
E-Mail: freiling.thomas@f-bb.de

**Simone Imhof**, Forschungsinstitut betriebliche Bildung gGmbH, Obere  
Turnstr. 8, 90429 Nürnberg, 0911/27779-54, Fax: 0911/27779-50, E-Mail:  
imhof.simone@f-bb.de

## 1. Einleitung

Der wissenschaftlichen Weiterbildung kommt im Rahmen der Studienstrukturreform (Bologna-Prozess) im Vergleich zu den grundständigen Studiengängen immer noch eine nachrangige Bedeutung zu. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sind deutsche Hochschulen auf dem Markt der beruflichen Weiterbildung für Hochschulabsolventen noch wenig präsent (vgl. Schaeper 2006, S. III). Die Arbeitsgruppe der Einrichtungen für Weiterbildung an Hochschulen in der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) stellt in ihrer Frühjahrstagung 2007 genau dieses Problem in den Mittelpunkt und verweist vor dem Hintergrund der Erfordernis des lebenslangen Lernens auf die Notwendigkeit, ein neues Verständnis von Bildungs- und Berufsverläufen zu entwickeln. Unzweifelhaft ist, dass der Weiterbildungsbedarf zunehmen und dadurch die Bedeutung der wissenschaftlichen Weiterbildung steigen wird (vgl. <http://www.dgwf.net> am 15.05.2007). Diese Einschätzung wird mit den folgenden Überlegungen gestützt. Nicht nur die Nachfrage nach hochschulnaher Weiterbildung steigt, auch unterschiedliche Anbieterformen ergänzen das ursprünglich originär an Hochschulen angebotene Weiterbildungsspektrum. Die Folge ist eine weitere Differenzierung und Professionalisierung eines bislang eher wenig beachteten Weiterbildungsbereichs.

Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich die folgenden Ausführungen nicht nur mit den zukünftigen Herausforderungen wissenschaftlicher Weiterbildung, sondern beziehen den historischen Kontext einschließlich der Skizzierung der Entwicklung des Themenfeldes, der Anbieterstruktur und Weiterbildungsthemen mit ein. Nach kurzer Gegenstandsbestimmung wird auf das Thema Kooperation von Wirtschaft und Hochschule mit Fokus auf den Kooperationsformen näher eingegangen: Bezogen wird sich dabei auf den berufsbegleitenden Masterstudiengang Organisations- und Personalentwicklung, der in einer Private-Public-Partnership zwischen dem Lehrstuhl für Pädagogik der Universität Erlangen-Nürnberg und dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) seit Oktober 2006 angeboten wird.

Was unter wissenschaftlicher Weiterbildung verstanden wird, lässt sich nicht eindeutig festlegen (vgl. Knust 2006). Dazu ist ein zu breites Begriffsverständnis wahrnehmbar. Was aber möglich und sinnvoll scheint, ist die Identifizierung von Hauptkriterien, die den Begriff näher bestimmen:

Die Kultusministerkonferenz definiert wissenschaftliche Weiterbildung in ihrem Sachstands- und Problembereich zur Wahrnehmung wissenschaftli-

cher Weiterbildung an den Hochschulen als „(...) die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit, wobei das wahrgenommene Weiterbildungsangebot dem fachlichen und didaktischen Niveau der Hochschule entspricht. (...) Wissenschaftliche Weiterbildung knüpft in der Regel an berufliche Erfahrungen an, setzt aber nicht notwendigerweise einen Hochschulabschluss voraus.“ (KMK 2001, S. 2 f.)

Der Definitionsansatz der KMK wird sowohl von der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. in Deutschland (DGWF) getragen (vgl. DGWF 2005, S. 2) als auch von dem Zusammenschluss von Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). In deren gemeinsamen Empfehlungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung durch Hochschulen von 2003 wird in Anlehnung an § 12 HRG von wissenschaftlicher Weiterbildung dann gesprochen, wenn folgende Kriterien vorliegen:

- ein erster berufsqualifizierender Abschluss (wobei alternative Zugangswege zu berücksichtigen sind),
- eine erste Phase beruflicher Tätigkeit und
- eine inhaltliche und didaktisch-methodische Aufbereitung der Angebote auf Hochschulniveau im Hinblick auf die Adressatengruppe unter Berücksichtigung des spezifischen Zeitbudgets Berufstätiger (vgl. HRK, BDA, DIHK 2003, S. 6).

Um an wissenschaftlicher Weiterbildung teilnehmen zu können, wird in der Regel eine berufliche Tätigkeit vorausgesetzt (vgl. Wissenschaftsrat 1998, S. 96). Die skizzierten Kriterien zur Definition sind Grundlage für das Verständnis von wissenschaftlicher Weiterbildung bei den folgenden Überlegungen.

## 2. Historische Wurzeln und zukünftiger Stellenwert

Die Wurzeln wissenschaftlicher Weiterbildung lassen sich weit zurückverfolgen: Im Jahr 1915 erfolgte die Gründung der „National University Extension Association“ in den USA (vgl. Kellermann 1997, S. 22). In Deutschland sind steigende hochschulische Aktivitäten seit den 1960er Jahren feststellbar: die Zahl der universitären Seminarkurse zur Weiterbildung Erwachsener erhöht sich und richtet sich in den folgenden Jahren immer

stärker am Bedarf der beruflichen Tätigkeit aus (vgl. Wissenschaftsrat 1998, S. 93 f.).

Im Jahr 1966 formuliert der deutsche Wissenschaftsrat die Notwendigkeit des „Life-Long-Learning“ und betont die Notwendigkeit wissenschaftlich fundierter Weiterbildung: „Die Mehrzahl der Studenten wird nach dem vierjährigen Studium die Hochschule verlassen. Ihre wissenschaftliche Ausbildung soll damit aber nicht ein für alle Mal abgeschlossen sein. Die rasche Entwicklung der Wissenschaften macht es auf vielen Gebieten nötig, die Ausbildung weiterzuführen [...]. Eine Erneuerung der wissenschaftlichen Ausbildung setzt voraus, dass die in ihrem Beruf Tätigen in die Hochschulen zurückkehren können und in ihr wissenschaftliches Leben einbezogen werden.“ (Wissenschaftsrat 1966, S. 33 zit. n. Faulstich, S. 1).

Bereits im Hochschulrahmengesetz von 1976 ist fixiert, dass sich Hochschulen an Weiterbildungsveranstaltungen beteiligen und dabei berufliche Bedürfnisse der Teilnehmenden berücksichtigen (vgl. Wissenschaftsrat 1998, S. 95 f.). Vierzig Jahre später reagiert dasselbe Gremium auf den europäischen Reformprozess und die damit einhergehenden Anforderungen an die Hochschule. Erst mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes von 1998 wird der Weiterbildung der Status einer Kernaufgabe zugeschrieben, die im Aufgabenkatalog der Hochschulen als dritte Säule neben Forschung und Lehre etabliert werden soll.

Mit Blick auf die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen sind Hochschulen gehalten, ihr Angebotsrepertoire in Richtung beruflich/betrieblicher Bildung auszubauen. Unternehmen rücken erkennbarer ins Blickfeld der Hochschulen. Wirtschaftsnahe Kooperationspartner sind willkommen zur gemeinsamen Erschließung des Weiterbildungsmarktes. Zukünftig sind Unternehmensbedarfe stärker zu analysieren und bei der Angebotskonzeption zu berücksichtigen. Ins Blickfeld wird die engere Zusammenarbeit rücken. Gerade über Kooperationsmodelle Wirtschaft/Hochschule bieten sich gute Grundlagen, damit sich wissenschaftliche Weiterbildung – und letztlich die Angebotspalette – näher am Bedarf der Wirtschaft orientieren kann.

Der Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung nimmt kontinuierlich zu: Das Potenzial ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Die DGWF beziffert die Teilnehmerzahl auf 100.000 pro Jahr zuzüglich der Gasthörer (vgl. DGWF 2005, S. 4). Zu berücksichtigen ist, dass der inhaltliche Bedarf erheblich mit der Fachrichtung (und der ausgeübten Berufstätigkeit) variiert. Perspektivisch wird es darum gehen, den Weiterbildungsbedarf durch die

Hochschulen oder beauftragte Dritte systematisch zu erheben, was gegenwärtig von den Hochschulen noch vernachlässigt wird.

Neben ihrer formalrechtlichen Verankerung im HRG liegt der Stellenwert der hochschulischen Weiterbildung vor allem in verschiedenen weiteren Sachverhalten begründet (vgl. Willich/Minks 2004):

- Technologischer Fortschritt und Tertiarisierung begründen den Abbau von Arbeitsplätzen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen. Aufgrund komplexerer Arbeitsaufgaben entstehen höhere Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte, die hauptsächlich mit Hilfe einer akademisch fundierten Aus- und Weiterbildung bewältigt werden können. Deutschland als Hochlohnland mit der internationalen Konkurrenz sei dazu gezwungen, „sich in der internationalen Arbeitsteilung auf wissensintensive, innovative Wirtschaftsbereich(e) zu konzentrieren.“ (Wissenschaftsrat 2006a, S. 12). Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist eine gute Qualifizierung des Personals notwendig, die mit der grundständigen akademischen Erstausbildung längst nicht abgeschlossen ist.
- Bedingt durch den angedeuteten Trend der allgemeinen Höherqualifizierung vergrößert sich der Anteil der Hochschulabsolventen an der Gesamtbevölkerung und analog dazu der Kreis möglicher Nachfrager hochschulischer Weiterbildung.
- Hochschulabsolventen sind die mit Abstand weiterbildungsaktivste Gruppe. Im Jahr 2002 lag laut dem Berichtssystem Weiterbildung die Weiterbildungsbeteiligung von Personen mit abgeschlossenem Hochschulstudium bei 63, von Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung bzw. Lehre bei 40 und von Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung bei lediglich 19 Prozent (vgl. Kuwan 2003).
- Kontinuierliche Weiterbildung von Hochschulabsolventen trägt nicht nur dazu bei, Defizite der Erstausbildung zu kompensieren, sondern trägt vor allem auch der Einsicht Rechnung, dass ein Studium längst keine für die berufliche Karriere ausreichende und in sich geschlossene Ausbildung mehr darstellt. Der Weiterbildungsbedarf der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter wächst, je stärker sich die Anforderungen lebenslangen Lernens im Bewusstsein des Einzelnen und im institutionellen Gefüge der Unternehmen verfestigen.

- Im Sinne des lebenslangen Lernens ist eine Individualisierung von Bildungsverläufen, die sich an der Bildungsbiografie des Einzelnen ausrichtet, vorhersehbar: Lernen findet über den gesamten Lebenszyklus statt. Akademische Weiterbildung soll lebenslanges Lernen unterstützen und ergänzen und zukünftig zu einer Kernaufgabe der Universitäten werden. Der Wissenschaftsrat empfiehlt deshalb, Studiengänge stärker für Absolventen mit Berufserfahrung und auch für Berufstätige zu öffnen und Weiterbildungsangebote unter Berücksichtigung dieser Zielgruppen zu entwickeln (vgl. Wissenschaftsrat 2006b, S. 65). Weiterbildungsangebote, die nachfrage- und marktorientiert ausgerichtet sind (z.B. über maßgeschneiderte Programme für Firmenkunden) sollten zu einem festen Bestandteil des Leistungsspektrums von Hochschulen werden.
- Jenseits der Forderungen aus Unternehmen ist es auch für den Einzelnen wichtig, in der Wissensgesellschaft bestehen und sich für häufig wechselnde Anforderungen und Aufgaben qualifizieren zu können. Unternehmen und öffentliche Institutionen müssen die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern, um auf die vielfältigen Anforderungen reagieren zu können (vgl. Wissenschaftsrat 1998, S. 117).
- Wirtschaftsunternehmen können vom wissenschaftlichen Know-how der Hochschulen auch über Weiterbildung profitieren. Für die Hochschulen bietet Weiterbildung die Möglichkeit, Kontakt zum Praxisfeld zu halten. Durch die Verbindung von Wirtschafts- und Hochschulsystem via Weiterbildung können Synergieeffekte ausgenutzt und wichtige Potenziale für den wissenschaftlichen Technologie- und Wissenstransfer erschlossen werden.

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist an Hochschulen längst nicht überall als eine selbstverständliche Aufgabe etabliert. Traditionell lässt sich die Weiterbildung auch nur schwerlich in die herkömmlichen Universitätsstrukturen integrieren. „Starre, bürokratische Regelungen stehen der Weiterentwicklung im Wege; die Schwerfälligkeit des Tankers Universität, die auch in der nur geringen Transparenz der Informationswege zum Ausdruck kommt, versperrt den Weg zur Gesamtverantwortung der Hochschule für die Weiterbildung, die allenfalls als Sache einzelner Initiativen von Hochschullehrern und Instituten angesehen wird“ (Dikau 1997, S. 92).

Die mit wissenschaftlicher Weiterbildung verfolgten Intentionen auf der Adressatenebene bestehen laut der HIS-Befragung 2004 von Personen mit einer ersten Hochschulbildung in der Erweiterung von Fach- und Sozialkompetenz, der Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse und der Kom-

pensierung von Defiziten aus dem Erststudium (vgl. HIS Befragung 2004, S. 45 f.). Für den Einzelnen bietet sich nach seiner Erstausbildung die Chance, sich je nach aktuellen beruflichen Aufgaben und Herausforderungen zu qualifizieren. Für die Hochschule und die Unternehmen bedeutet wissenschaftliche Weiterbildung einen erweiterten Austausch: Zum einen ist durch die Teilnehmenden ein Wissenstransfer von den Universitäten in die Unternehmen zu erwarten. Zum anderen kann die Qualität der Lehre an den Universitäten gesteigert werden, indem die aktuellen Praxisprobleme systematisch reflektiert und bearbeitet werden (vgl. Faulstich 2004, S. 2).

„Insgesamt kann gesagt werden, dass die Weiterbildung der Hochschulen gesellschaftlich einen Beitrag zu innovativen Prozessen in Wirtschaft und Bildung leistet, ökonomisch der Sicherung und Steigerung des Bildungs- und Qualifikationsniveaus dient und individuell den persönlichen Bildungsaspirationen der Bevölkerung offen steht.“ (Faulstich 2007, S.109 f.).

### 3. Zielgruppen und Teilnahmemotive

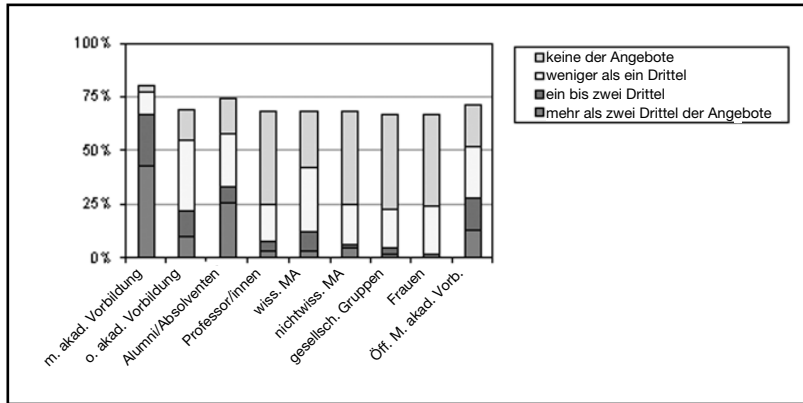
#### 3.1 Angebotsstruktur und Teilnehmer

Zu den Nachfragern wissenschaftlicher Weiterbildung werden in erster Linie Hochschulabsolventen gezählt, die sich anerkannte und zertifizierte Zusatzqualifikationen verschaffen wollen. Aufgrund der zunehmenden Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem werden Personen hinzukommen, die keine originäre Hochschulzugangsberechtigung und somit auch keinen Hochschulabschluss nachweisen können. Nachfolgende Übersichten zeigen, dass gegenwärtig die Gruppe der Personen mit einem Hochschulabschluss am ausgeprägtesten ist.

Die DGWF beziffert die Teilnehmerzahl wissenschaftlicher Weiterbildung auf jährlich 100.000, zuzüglich der Gasthörer. Eine Umfrage von Faulstich, Graeßner u. a. ergab, dass 84,8 % der Angebote (N=6.555) auf einen Zeitraum von weniger als einem Jahr ausgelegt sind, 11,1 % der Angebote sich auf mehr als ein Jahr bis zu zwei Jahren erstrecken und 3,1 % der Angebote mehr als zwei Jahre umfassen.

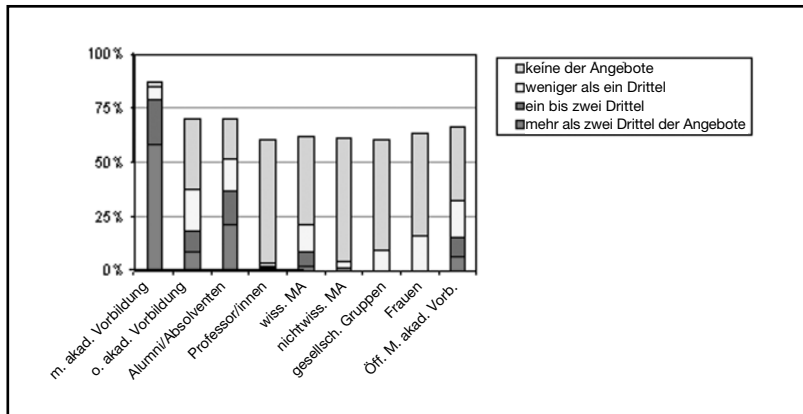
Die an den kurzfristigen Angeboten (zwischen 10 und 40 Stunden) Teilnehmenden können wie folgt weiter spezifiziert werden (vgl. Faulstich, Graeßner u. a. 2007, S.156):

Abb. 1: Teilnehmergruppen an wissenschaftlicher Weiterbildung (10-40 Stunden)



Die Teilnehmenden langfristiger Angebote (zwischen 40 Std. bis länger als ein Jahr) setzen sich aus folgenden Gruppen zusammen (vgl. Faulstich, Graeßner u. a. 2007, S. 157):

Abb. 2: Teilnehmergruppen an wissenschaftlicher Weiterbildung (40 Stunden und länger)





In beiden Gruppen ist erkennbar, dass Personen mit einer akademischen Vorbildung und demgemäß auch die Alumni zu den teilnehmerstärksten Gruppen gehören. Diese Erkenntnis deckt sich mit der HIS-Absolventenstudie aus dem Jahr 2004, wonach immerhin 25 Prozent aller befragten Absolventen des Abschlussjahrgangs 1997 innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren nach Studienabschluss an mindestens einer Hochschulweiterbildung teilgenommen haben. Die Teilnahme hängt – nach Feststellung der Studie – von der studierten Fächerkombination sowie von der Bedeutung konkurrierender Anbieter und Träger ab. „In dem Maße, in dem andere Anbieter auf dem Weiterbildungsmarkt aktiv sind, spielen die Hochschulen nur noch eine nachgeordnete Rolle (z. B. in den Wirtschaftswissenschaften oder bei der Lehrerausbildung). Umgekehrt kommen die Hochschulen desto eher ins Spiel, je stärker die Weiterbildung wissenschaftsorientiert ist und je weniger dann konkurrierende Einrichtungen vorhanden sind.“ (Willing, Minks 2004, S. 49). Die Analyse des HIS-Befragungsergebnisses zeigt darüber hinaus, dass die Befragten auch für die Zukunft einen sehr hohen Bedarf an Weiterbildung sehen. Vor allem Hochschulabsolventen sind aufgrund des rapiden Verfalls fachlicher Inhalte (Wissenshalbwertszeit) auf eine regelmäßige Weiterbildung angewiesen. Gerade sie gehören stärker als andere Beschäftigtengruppen zu den Trägern gesellschaftlicher, ökonomischer und technischer Innovationen.

### 3.2 Anbieter bzw. Organisationsformen

Da die Landeshochschulgesetze hinsichtlich der Organisationsformen wissenschaftlicher Weiterbildung keine speziellen Regelungen enthalten, werden diese an den Hochschulen in unterschiedlicher Weise realisiert. Eine grobe Differenzierung ist über drei Organisationsformen erkennbar: hochschulinterne und hochschulexterne Ansätze sowie Hochschuleinrichtungen von überregionaler Bedeutung bzw. kooperative Modelle (vgl. Wissenschaftsrat 2006a, S.96 f.; Graeßner 1999, S. 503, S. 27).

Hochschulinterne Organisationsansätze beziehen sich auf folgende Ausprägungen:

- zentrale wissenschaftliche Einrichtungen bzw. Betriebseinheiten der Hochschulen mit überwiegend Service-Aufgaben ohne hauptamtliches Personal und Beteiligung an der Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen,
- zentrale wissenschaftliche Einrichtungen bzw. Betriebseinheiten der Hochschulen mit hauptamtlichem Lehrpersonal, das eigenständige Weiterbildungskurse durchführt; die Hochschule übernimmt alle Aufga-

ben der Finanzierung, Organisation, Verwaltung, Information und verfügt über eigenes Personal mit akademischer Qualifikation; die Fachbereiche tragen die Verantwortung für die Lehre,

- ein Verbund, der die Transferaufgaben zusammenfasst,
- eine arbeitsteilige Struktur innerhalb der Hochschule; Abstimmung der Aktivitäten zwischen einer zentralen Technologietransfer- und Weiterbildungsstelle; hauptamtliches Personal,
- eine Kooperationsverbund-Stelle von Hochschulen und anderen Trägerinstitutionen (Verband, Kammern, Unternehmen),
- eine dezentrale Struktur, lockerer Verbund verschiedener Fachbereiche und Einrichtungen.

Von den internen lassen sich hochschulexterne Institutionalisierungsformen unterscheiden wie z. B.

- Vereine,
- Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH),
- An-Institute,
- Akademien oder
- Aktiengesellschaften.

Hochschuleinrichtungen von überregionaler Bedeutung bzw. kooperative Modelle konzentrieren sich auf Formen der Zusammenarbeit bei gemeinsamen Projekten (beispielsweise zwischen Hochschulen oder zwischen Hochschule und Gewerkschaft/en oder zwischen Hochschule und Wirtschaft). Darüber hinaus kommen sie als regionale Wissenschaftszentren, die in bestimmten Themenbereichen projektbezogen arbeiten, vor und verfolgen als Ziel, durch die Vernetzung von Einrichtungen der Wissenschaft, Verbänden, Initiativen und Kommunen einen gesellschaftsbezogenen Wissenschaftstransfer zu leisten.

Viele Hochschulen entscheiden sich nicht für eines der angeführten Modelle. Es bestehen meist unterschiedliche Organisationsformen nebeneinander. In den vergangenen Jahren führten rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen in den Hochschulen dazu, verstärkt nach institutionellen Lösungen außerhalb der Hochschulen auf privatrechtlicher Basis zu suchen (Vereine, GmbH, Akademien etc.). Diese sind zwar organisatorisch von der Hochschule getrennt, sachlich aber eng mit ihr verbunden und von ihr kontrolliert (vgl. Graebner 1999, S. 503; Schäfer 2000, S. 21 und Wolter 2004,

S. 19). Die Hochschulrektorenkonferenz empfahl bereits 1993 die Gründung von Weiterbildungseinrichtungen in privater Trägerschaft, um den Hochschulen mehr Handlungsspielraum einzuräumen und ihnen eine umfassendere Erschließung des Weiterbildungsmarktes zu ermöglichen (vgl. HRK 1993, S. 15).

#### **4. Hochschule und Wirtschaft wachsen zusammen: ein Kooperationsbeispiel**

Ausgehend von den dargestellten Organisationsformen stellen Kooperationen zwischen Wirtschaft und Hochschule bei Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung eine interessante Bereicherung des „Marktes“ dar.

Potenziale der Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft sind längst noch nicht ausgeschöpft. Im Zusammenwirken gilt es, die teilweise aufgrund der existenten unterschiedlichen Organisationskulturen auftretenden Schwierigkeiten nicht als unüberwindbar zu begreifen. Auf beiden Seiten braucht es Akteure, die die Kooperationsprojekte initiieren und voranbringen sowie den Nutzen transparent machen.

In Deutschland ist die Kooperation zwischen Hochschule und Wirtschaft längst nicht so weit fortgeschritten wie in anderen Ländern (z. B. den USA oder Japan). Dabei fällt auf, dass bei weitem nicht alle Möglichkeiten der effektiven Zusammenarbeit ausgeschöpft sind. Explizit wird neben Kooperationen mit KMU oder der Vermittlung von Hochschulabsolventen auch das Feld der Weiterbildung genannt (vgl. Anz 2005, S. 2). Das Feld der Kooperationsmöglichkeiten im Bereich der Weiterbildung bezieht sich konkret auf die gemeinsame Gestaltung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten bzw. der Mitwirkung von Wirtschaftsvertretern an Weiterbildungsangeboten an der Hochschule.

Kooperationsmöglichkeiten ergeben sich aber auch in weiteren Aktionsfeldern (vgl. Anz 2005, S. 3 f.) wie z. B. die Berufung von Hochschullehrern aus der Wirtschaft, Anfertigung von Diplomarbeiten in Unternehmen unter Berücksichtigung von Problemen aus der Praxis, Entwicklung neuer oder Überarbeitung bestehender Studiengänge, Kooperationen bei dualen Ausbildungsgängen oder Initiierung des Technologietransfers von Hochschule in die Wirtschaft.

Wesentlich bei der Zusammenarbeit ist, dass Hochschulen und Wirtschaft sich als eigenständige und unabhängige Partner anerkennen müssen, die im Rahmen der notwendigen Entscheidungsprozesse aufeinander zugehen und miteinander die gegenseitigen Bedürfnisse, Interessen und Ziele for-

mulieren und abgleichen. Das unten ausgeführte Beispiel zeigt, dass Dialog und Kooperation zwischen Hochschulen und den Institutionen der Wirtschaft den Aufbau marktgerechter Angebote entscheidend fördern können (vgl. Reglin 2005).

Das Tätigkeitsfeld der wissenschaftlich (berufsbezogenen) Weiterbildung wird erst langsam von den Hochschulen erschlossen. Ursache dafür ist das Selbstverständnis der Hochschulen, die sich in erster Linie im Bereich der Forschung und Lehre verortet sehen. Die bisher als Hauptzielgruppe der Hochschulen betrachteten Studierenden stellen Schulabgänger dar, die sich auf dem Weg in die Berufseinmündung für ein Studium entschlossen hatten. Die insbesondere durch die im Jahre 1998 im Hochschulrahmengesetz verankerte besondere Berücksichtigung der Weiterbildung als Hochschulaufgabe erfordert von den Hochschulen eine Neuorientierung, sowohl bei Fragen des Selbstverständnisses des lehrenden Personals als auch bei organisatorischen Fragen. Einige Hochschulen haben bereits eigene Weiterbildungszentren eingerichtet, die die Aufgaben der konzentrierten Bündelung hochschulinterner Weiterbildungsaktivitäten zugewiesen bekommen haben.

Im Zusammenwirken von Wirtschaft und Hochschulen im Tätigkeitsfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung muss berücksichtigt werden, dass es aufgrund der erst beginnenden Öffnung der Hochschulen auf dem Gebiet der Weiterbildung zunächst noch an Vorstellungen über marktfähige und angebotsorientierte Produkte fehlt. Darüber hinaus werden Anforderungen an die Lehrenden gestellt, sich für die Lernsituation der im Beruf und nicht in den Beruf mündenden Adressaten versetzen zu müssen, um die Veranstaltungen problem- und adressatengerecht aufbauen und methodisch gestalten zu können.

Das Zusammenwirken von Hochschule und Wirtschaft schafft Synergieeffekte und verhilft zur Bündelung vorhandener Kompetenzen auf beiden Seiten. Das folgende Beispiel illustriert die angebotsbezogene Variante eines Kooperationsprojektes.

#### **Beispiel: berufsbegleitender Masterstudiengang Organisations- und Personalentwicklung**

Das akademische weiterbildende Angebot in dem Themenfeld „Organisations- und Personalentwicklung“ ist bundesweit gering. Der Hochschulkompass lässt erkennen, dass von den Universitäten bundesweit drei weiterführende Studiengänge mit Masterabschluss zum Thema „Organisationsentwicklung“ angeboten werden; ähnlich verhält es sich beim Thema „Personalentwicklung“. Die Kombination von Organisations- und Personalent-

wicklung mit Masterabschluss ist an der Universität ein einziges Mal zu finden, an der Fachhochschule existiert diese zweimal (vgl. HRK, in: [http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/index\\_stud.htm](http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/index_stud.htm) am 29.05.07). Die Verknüpfung der Themenstränge wird deutlich, wenn es darum geht, wie moderne Personalarbeit ihren Beitrag zur Stärkung der wettbewerblichen Position des Unternehmens leisten kann oder umgekehrt, wie Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe lernförderlich gestaltet werden können.

### **Organisations- und Personalentwicklung als Thema wissenschaftlicher Weiterbildung**

Der wissenschaftliche Weiterbildungsbedarf im angegebenen Themenbereich ist durch unterschiedliche Studien und Bedarfsabfragen ermittelt worden (vgl. z. B. Pletke u. a. 2004, Wuppertaler Kreis 2006). In der Personal- und Organisationsentwicklung sind eine Reihe qualifikatorischer Quereinsteigern mit einem fachfremden Erststudium (wie z. B. Sozial- oder Ingenieurwissenschaftler) tätig, die sich die notwendigen Kenntnisse im Arbeitsprozess erwerben. Die Bedeutung dieses Berufsfeldes wächst zudem stetig. Im Zuge der europäischen Integration und der Globalisierung der Märkte steigt die Anforderung, nicht nur individuell, sondern auch organisational zu lernen und Fähigkeiten zur Unterstützung organisationalen Lernens als Schlüsselqualifikation für Führungskräfte auszubilden. Die Organisations- und Personalentwicklung erlebt in diesem Rahmen einen erheblichen Bedeutungszuwachs.

Mit dem Angebot des berufs begleitenden Masterstudiengangs „Organisations- und Personalentwicklung“ reagieren die Universität Erlangen-Nürnberg (Lehrstuhl für Pädagogik, Prof. Dr. M. Göhlich) und das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH (Prof. Dr. Eckart Severing) in einer Public-Private-Partnership auf diesen Bedarf. Eine direkte Verknüpfung der Theorie des Aufbaustudiengangs mit praktischen betrieblichen Fragen und Problemstellungen soll die anforderungsgerechte Bewältigung der neuen Aufgaben in der Personal- und Organisationsentwicklung ermöglichen. Der Studiengang vermittelt Kompetenzen zur Unterstützung individueller und organisationaler Lernprozesse. Die Teilnehmenden lernen, Veränderungen durch den effektiven Einsatz organisationaler und personaler Ressourcen optimal zu gestalten.

Der Masterstudiengang zielt auf eine Kompensation der gegenwärtig wachsenden Defizite in der grundständischen einschlägigen Hochschulausbildung. Die Ergebnisse einer Studie verweisen auf Defizite bei Fachkenntnissen, der Praxisorientierung, aber auch im Bereich der Schlüsselqualifikationen (vgl. Pletke 2004: Die FH Hildesheim befragte Personalver-

antwortliche der 150 größten deutschen Unternehmen). Konkret handelt es sich dabei um die folgenden Defizite:

- Fachkenntnisse: Personalbeurteilung, Personalführung, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalauswahl und -beurteilung, Personalcontrolling, rechtliche Rahmenbedingungen (individuelles und kollektives Arbeitsrecht).
- Praxisorientierung: Erhöhung der Anzahl von Praxisprojekten in/mit Unternehmen (z. B. Fallstudien, Planspiele).
- Sozialkompetenzen: Konfliktlösungskompetenz und Gesprächsführung/Kommunikation.
- Methodenkompetenz: Problemlösefähigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Projektmanagement.

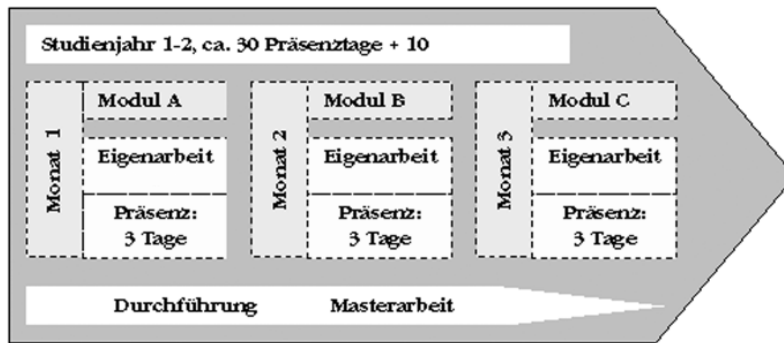
### Zielgruppe

Zielgruppe sind (Fach-)Hochschulabsolventen unterschiedlicher Disziplinen mit Berufserfahrung in Tätigkeitsfeldern der Organisations- und Personalentwicklung, die sich vertiefte Kenntnisse aneignen wollen und dabei auf eine praktisch orientierte Weiterbildung Wert legen (z. B. Personalreferenten, Führungskräfte, Personen mit Verantwortung für Veränderungsprozesse). Bei erfolgreichem Abschluss wird der international anerkannte Master of Arts (M.A.) verliehen.

### Inhalte und Ablauf

Der Masterstudiengang greift die genannten Defizite in seiner inhaltlichen Gestaltung auf. Im Studiengang stehen 10 Pflichtmodule zur Organisations- und Personalentwicklung zur Verfügung, dies sind z. B. Methoden und Instrumente der Personalentwicklung, Konzepte der Organisationsentwicklung, Betriebliches Bildungsmanagement oder auch Führungs- und Managementkompetenzen. Zusätzlich werden zwei aus vier Vertiefungsmodulen gewählt.

Der Masterstudiengang wird über zwei Jahre in einer Kombination aus Selbstlern-, Präsenz- und Projektphasen angeboten. Die Arbeit in betriebsrelevanten Projekten, an konkreten Fragestellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird dabei in den Vordergrund gestellt. Die Vermittlung von Basiskompetenzen (Fach-, Sozial-, Methodenkompetenz) und deren inhaltliche Vertiefung zielen auf den Aufbau von Expertenwissen bei gleichzeitig starker Praxisorientierung. Dies soll die Übernahme verantwortlicher Tätigkeitsfelder in der Personalarbeit sowie die Steuerung der Lernprozesse von und in Unternehmen ermöglichen.



### Finanzierung

Die Teilnahme an Wissenschaftlicher Weiterbildung ist in der Regel mit Kosten verbunden. Bei einem weiterbildenden Masterstudiengang sind Summen von bis zu 15.000 Euro nicht unüblich. Für die Finanzierung eines solchen Studienangebots gibt es unterschiedliche Ansätze. In der Praxis zeigen sich folgende Modelle:

1. Die Eigenfinanzierung wird dann in Erwägung gezogen, wenn die Teilnehmenden den Abschluss primär für die eigene Fortentwicklung anstreben. Der Arbeitgeber soll nicht unbedingt darüber informiert sein, dass sich Mitarbeiter für die Weiterbildung entscheiden.
2. Der Arbeitgeber beteiligt sich an den Kosten des Studiums und regelt vertraglich die Bindung des Mitarbeiters für einen bestimmten Zeitraum nach erfolgreichem Abschluss:
  - Der Arbeitgeber übernimmt bis zu 50% des Teilnehmerentgeltes, da er von dem Nutzen für das Unternehmen überzeugt ist.
  - Der Arbeitgeber zahlt bis zu 100% des Teilnehmerentgeltes, da er einen besonderen Anreiz für den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin schaffen möchte. Die zweite Hälfte wird nach Bestehen der Prüfung ausgezahlt.
  - Der Arbeitgeber stellt den Teilnehmenden für die Präsenztage im Studiengang frei, so dass dieser keinen Urlaub in Anspruch nehmen muss.

### Vorteile für Teilnehmende und Unternehmen

Der Nutzen ist für beide Seiten – Teilnehmende und Unternehmen – groß. Durch das Lernen an Fallstudien, in Projektarbeit und mit Dozenten aus Hochschulen und Unternehmen ist während des gesamten Studiums ein

unmittelbarer Praxisbezug gegeben. Gearbeitet wird an konkreten Fragestellungen aus den Unternehmen, so dass betriebliche Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung gelöst werden können. Der berufs begleitende Masterstudiengang bietet eine optimale Verknüpfung von Studium und Arbeit und verhindert Personallücken bei den Betrieben. Durch das Blended-Learning-Arrangement wird für die Teilnehmenden selbst bestimmtes Lernen bei gleichzeitig guter Betreuung möglich. Mit diesem Angebot bietet sich ihnen die Möglichkeit, eine nachweisbare, international anerkannte Zusatzqualifikation zu erwerben. Unternehmen stellen sich den Herausforderungen im Tätigkeitsfeld der Personal- und Organisationsentwicklung und sichern ihre Zukunft durch kompetentes Personal. Beide Partner haben im Rahmen der Kooperation das Angebot entwickelt und führen es auch gemeinsam durch. Vorhandene Kompetenzen ergänzen sich bei der Ausgestaltung des Masterstudiengangs auf die Bedarfe der Zielgruppe.

## 5. Zukünftige Herausforderungen: Erhöhung der Durchlässigkeit

Bislang besteht die Zielgruppe wissenschaftlicher Weiterbildung aus hochschulrechtlicher Sicht zum größten Teil aus Hochschulabsolventen und Personen mit Hochschulzugangsberechtigung. Die vermittelten Inhalte und Methoden richten sich an den Bedarfen der Zielgruppe und deren beruflichen Tätigkeitsfeldern aus. Zukünftig werden schon vor dem Hintergrund des abnehmenden Fachkräfteangebots in Deutschland, stagnierender Studienanfängerzahlen und der Alterung der Bevölkerung die Potenziale zusätzlicher Zielgruppen im Beschäftigungssystem genutzt werden (müssen). Die wissenschaftliche Weiterbildung mit Schwerpunkt weiterbildender Hochschulstudiengänge wird sich mittelfristig nicht ausschließlich auf Personen mit einem ersten Hochschulabschluss konzentrieren können, um den Anforderungen eines steigenden Bedarfs an Fach- und Führungskräften gewachsen zu sein.

In diesem Zusammenhang wird die Möglichkeit der Anerkennung beruflich erworbener Kompetenzen auf ein Hochschulstudium die wissenschaftliche Weiterbildung verändern. Beruflich Erfahrene zuzulassen bedeutet, didaktische und methodische Konzepte zu überprüfen, an veränderte Zielgruppen anzupassen und die Flexibilisierung von Lehrinhalten zu erhöhen. Es gilt, der Gefahr zu begegnen, einmal erworbenes Wissen noch einmal zu vermitteln oder zu wenig auf die Kompetenzen der beruflich Erfahrenen einzugehen. Ins Blickfeld rückt eine stärkere Ökonomisierung der Bildungswege.



Kooperationsmodelle zwischen Wirtschaft und Hochschule haben gute Voraussetzungen, um die Anforderungen erfüllen zu können: Begonnen bei der Frage der Entwicklung von Angeboten, die einerseits wissenschaftlich fundiert sind und gleichzeitig relevante Fragen der Praxis aufgreifen bis hin zur organisatorischen Gestaltung der Angebote für Berufstätige.

Das Problem der geringen Durchlässigkeit ist derzeit nicht hinreichend gelöst, da

- die in den Bundesländern schon jetzt existenten und unterschiedlich geregelten Anerkennungsprozeduren und Prüfungsverfahren lediglich auf die Anerkennung der formalen Zugangsberechtigung ausgerichtet sind,
- die Art und Qualität der zuvor beruflich erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen keine Anerkennung von (Teil-)Studienleistungen zur Folge hat und
- insgesamt die Sonderregelungen zu nicht mehr als rund 1.500 Studierenden pro Jahr an deutschen Hochschulen führen.

Die Effizienz der Wissensaneignung leidet unter erheblichen Redundanzen, dadurch dass unterschiedliche Zugangswege kaum miteinander verknüpft sind. Es ist gegenwärtig nicht ausgeschlossen, dass einmal Gelerntes noch einmal vermittelt wird. Alternative Hochschulzugangsregelungen berücksichtigen zu wenig erworbene Kompetenzen jenseits formaler Nachweise.

Mit der Durchlässigkeitsthematik wird Neuland betreten, gerade wenn es darum geht, die Qualität solcher Systeme und das damit zusammenhängende Anerkennungsverfahren zu bewerten und zu verbessern. Im Fokus stehen neben formalen insbesondere informell erworbene Kompetenzen. Projekte zur Erprobung von Anerkennungsverfahren werden durch die Bund-Länder-Kommission sowie vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Zukünftig ist zu erwarten, dass das Nebeneinander von beruflicher und hochschulischer Bildung einer zunehmenden Verflechtung weicht: eine logische und notwendige Konsequenz zur Sicherung des absehbaren Fachkräftebedarfs und eine neue Herausforderung an die Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung.

## Literatur

Anz, C.: Kooperation zwischen Hochschule und Wirtschaft. In: Kreklau/Siegers (Hrsg.): Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Kap. 2431. München 2005, S. 2

Bade-Becker, U.: Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der Erhebung „Stand, Entwicklungen und Perspektiven von Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen in Deutschland“. Bielefeld 2004

Bund-Länder-Kommission (Hrsg.): Wissenschaftliche Weiterbildung. Zukunftsfähig Lernen und Organisieren im Verbund – Weiterbildung und Hochschulreform, Heft 119. Rostock 2004

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Weiterbildung durch Hochschulen. Gemeinsame Empfehlungen. Berlin 2003

DGWF Empfehlungen: Perspektiven wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland aus Sicht der Einrichtungen an Hochschulen. Wien 2005

Dikau, Joachim: Perspektiven wissenschaftlicher Weiterbildung in Europa. In: AUE-Beiträge Nr. 35 (1997), S. 92

Faulstich, P./Graeßner, G./Bade-Becker, U./Gorys, B.: Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen. Länderstudie Deutschland, 2007. In: [http://www.bmbf.de/pub/internat\\_vergleichsstudie\\_struktur\\_und\\_organisation\\_hochschulweiterbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/internat_vergleichsstudie_struktur_und_organisation_hochschulweiterbildung.pdf) am 31.05.2007

Faulstich, P.: Wissenschaftsrat zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Hamburg 2004

Fries, M.: Berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung an den bayerischen Hochschulen. München 1994

Graeßner, G.: Wissenschaftliche Weiterbildung. In: Krug, P./Nuisl, E.(Hrsg.): Praxishandbuch Weiterbildungsrecht, München Unterschleißheim, Grundwerk 2004, aktualisierte 2. Auflage, 2006a, S. 1-81

Graeßner, G.: Weiterbildung an Hochschulen. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen 1999, S. 499-503

Graf, J.: Trendanalyse 2004: Quo vadis, Weiterbildung? In: Graf, J. (Hg.): Seminare 2005. Bonn 2005, S. 21-40

Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Die wissenschaftliche Weiterbildung an den Hochschulen, Entschließung des 170. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz, Dokumente zur Hochschulreform 84/1993, Bonn 1999

Jütte, W. (Hrsg.): Forschungsbedarf in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Jänner 2005

Kellermann, P.: Wissenschaftliche Weiterbildung Ende der neunziger Jahre. In: AUE-Beiträge Nr. 35 (1997), S. 22

Kultusministerkonferenz (Hrsg.): Sachstands- und Problembereicht. Wahrnehmung wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen, 2001

Knust, M.: Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung. Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse. Köln 2006

Knapp, G. (Hrsg.): Wissenschaftliche Weiterbildung im Aufbruch? Entwicklungen und Perspektiven. Klagenfurt 2002

Kuwan, H.: Berichtssystem Weiterbildung, Bonn 2003

Pletke, M./Fleig, M./May, U.: Gravierende Mängel in der personalwirtschaftlichen Hochschulausbildung. In: Personalwirtschaft 31 Jg., Nr. 12/2004, S. 40-42

Reglin, T.: Bridging the Gap: In: Transfer Hochschule – Wirtschaft. Tagungsdokumentation der Veranstaltung vom 07.12.2004 in Nürnberg, Nürnberg 2005

Schaeper, H./Schramm, M./Weiland, M./Kraft, S./Wolter, A.: International vergleichende Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung. Zusammenfassung und Folgerungen, Oktober 2006. In: www.bmbf.de am 31.05.2007

Schäfer, E.: Strukturen Wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Arbeitskreis Universitäre Erwachsenenbildung e.V. (Hrsg.): AUE – Hochschule und Weiterbildung 2/2000, Regensburg 2000, S. 14-27

Willich, J./Minks, K.H.: Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen. Hannover 2004

Wissenschaftsrat (Hrsg.): Empfehlungen zur Hochschulentwicklung durch Teilzeitstudium, Multimedia und wissenschaftliche Weiterbildung. Köln 1998

Wissenschaftsrat: Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems. Ders.: 7083-06, Berlin 2006a

Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur künftigen Rolle von Universitäten im Wissenschaftssystem. Ders.: 7067-06, Berlin 2006b

Wolter, A.: Weiterbildung und Lebenslanges Lernen als neue Aufgaben der Hochschulen. In: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Wissenschaftliche Weiterbildung, Zukunftsfähig Lernen und Organisieren im Verbund – Weiterbildung und Hochschulreform, Heft 119, Bonn 2004, S. 17-34

Wuppertaler Kreis: Trends in der Weiterbildung 2006. Wuppertal 2006